



Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación  
la Ciencia y la Cultura



Patrimonio  
Cultural  
Inmaterial



CRESPIAL

Centro Regional para  
la Salvaguardia del Patrimonio  
Cultural Inmaterial de América Latina  
bajo los auspicios de la UNESCO

# 17 CAD

**XVII REUNIÓN DEL  
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

25 DE MARZO DE 2022

**EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2018-2021  
AYUDA MEMORIA**

## EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2018-2021

### AYUDA MEMORIA

#### 1. ANTECEDENTES

Debido a la finalización del periodo cuatrienal de administración del CRESPIAL, la Secretaría Técnica del Centro contrató un servicio de consultoría para la Evaluación del Plan Estratégico correspondiente al periodo 2018 - 2021. Este servicio fue realizado por el consultor Luis Soberon A, economista con amplia experiencia en el tema y que fuera asesor de la formulación del Plan Estratégico Institucional.

El informe de evaluación realizado por el consultor busca proveer al Centro de los insumos necesarios para la elaboración de un nuevo plan estratégico que corresponda al periodo 2023 - 2026, y que guiará las acciones a implementarse durante ese periodo en función de sus objetivos y mandatos.

En el informe de evaluación se destacan los principales logros observados en la implementación del plan estratégico 2018 – 2021 en el CRESPIAL, tanto en lo que concierne al desarrollo y fortalecimiento institucional del Centro y también en cuanto a los avances para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial en la región.

Se destaca que la implementación del mencionado plan se dio en un contexto muy restrictivo que afectó al segundo bienio (2020-2021), debido a la pandemia del Covid 19, y, en alguna medida, por los procesos institucionales de la Unesco con relación a la renovación del Convenio con el Gobierno Peruano para la continuidad del CRESPIAL en un nuevo período.

El contexto global de pandemia por la difusión del Covid-2019, en el caso de Perú, sede del Centro, implicó restricciones que han afectado el normal desarrollo de actividades, obligando a una modalidad de trabajo remoto. Se considera también limitaciones en el tema financiero que, en el caso de CRESPIAL, ha implicado una reducción temporal de personal y de los Planes Operativos, situación que todavía perdura. Así, los dos últimos años del Plan Estratégico 2018-2021 han sido implementados en el contexto de la pandemia en condiciones altamente restrictivas.

Debido a la situación de pandemia y a cambios en los procesos de la Secretaría de la Convención respecto a los centros de Categoría 2, la selección y nombramiento del nuevo Director o Directora recién se llevará a cabo en el primer semestre del 2022, con lo cual lo más probable es que el nuevo plan que se elabore bajo el liderazgo de la nueva Directora o Director.

En este panorama contextual, un punto crítico es la renovación del Convenio Perú-Unesco para la continuidad del CRESPIAL. La vigencia del acuerdo, firmado en el 2014, era de seis años, cuyo plazo se cumplió en el mes de enero de 2021. La renovación fue solicitada oportunamente por el gobierno peruano. La UNESCO, para atender y responder esta solicitud, requirió una evaluación externa, evaluación que se realizó (en el segundo semestre del 2020) con resultados positivos. Sin embargo, debido a una serie de factores, entre ellos el impacto de la pandemia del COVID 19, el proceso aún está en proceso y se espera que se culmine durante el 2022.

#### 2. METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2018 - 2021

La evaluación de la implementación del Plan Estratégico 2018-2021 se enfocó en una revisión del grado de consistencia y pertinencia del Plan con relación a los objetivos estratégicos, y al grado de avance logrado en la ejecución de dichos planes.

Tuvo como insumo la diversa información recopilada por el consultor incluyendo la revisión de la documentación del Centro, consistente principalmente de planes bienales y anuales formulados, así como de informes de cumplimiento. De otro lado, se realizó una consulta a los representantes de los Núcleos Focales de los países que integran el Centro a través de un formulario tipo encuesta; también se hicieron consultas a líderes de comunidades y ganadores del concurso del programa de estímulos, y finalmente se realizaron entrevistas a la anterior y actual Directora e integrantes del equipo técnico.

Cabe destacar que todos los actores consultados, principalmente los representantes de los núcleos focales manifestaron la gran relevancia de las acciones realizadas por el Centro a pesar de las grandes dificultades anteriormente mencionadas. Los NF destacaron, en cuanto a las líneas de acción, aquellas de desarrollo de capacidades, gestión del conocimiento y proyectos multinacionales. De otro lado, se identificaron los siguientes ejes temáticos como los de mayor interés: Desarrollo sostenible, Políticas, planes instrumentos, Fortalecimiento de capacidades, y manifestaciones de PCI diversas. Así también identificaron como temas a priorizar en el futuro: políticas públicas, planes y medidas, inventarios, gestión del conocimiento y desarrollo sostenible.

### 3. ÁREAS DE EVALUACIÓN

- **Enquadre institucional:** que busca medir la correspondencia entre el diseño y contenido del Plan Estratégico 2018-2021 (misión, visión, valores y objetivos estratégicos) con las directrices de la Convención y el mandato institucional establecido en el Convenio Perú-UNESCO. En este sentido, la posición y funcionamiento del CRESPIAL puede ser caracterizada como de una alta institucionalidad y legitimidad.
- **Desarrollo y fortalecimiento institucional del Centro,** funcionamiento del Centro con respecto a su medio interno y a su medio externo, construyendo un espacio propicio para la operación e impactos de la acción programática. Estos componentes son: Organización y funcionamiento, Relacionamiento, Cooperación y Seguimiento y evaluación.
- **Aportes del CRESPIAL a la salvaguardia del PCI en la región:** componentes mediante los cuales el CRESPIAL incide en la salvaguardia del PCI, aportando productos y servicios a los actores involucrados en la salvaguardia, principalmente los gobiernos responsables de las políticas en sus países, las comunidades portadoras, y otros actores de alta relevancia.

### 4. CONCLUSIONES

1. El diseño del plan estratégico y su implementación son consistentes con los objetivos y funciones establecidos en el Acuerdo Perú – UNESCO de creación del CRESPIAL, y con las finalidades de la Convención. En este sentido se puede considerar al plan y su desarrollo como un esfuerzo de llevar dichos objetivos y funciones a un nivel operativo, con resultados positivos.
2. En general, se puede decir que en todos los componentes del plan los resultados obtenidos implican avances parciales, aun cuando significativos, en relación al logro de los objetivos planteados, y en relación los indicadores y metas previstas en las matrices de programación. El nivel parcial de los avances, en relación a lo previsto en la planificación, se deriva del contraste entre la amplitud de objetivos y actividades, en relación a la limitada disponibilidad de recursos y a los problemas de rotación en el personal del equipo.
3. En lo que concierne a la estructura organizativa y funcional, la Secretaria Técnica ha logrado un nivel de consolidación en su funcionamiento interno, y en su articulación con los países miembro y sus órganos de gobernanza, implicando, a este nivel, un proceso sistemático y transparente de toma de decisiones, generando un clima de confianza en todo el sistema CRESPIAL, inclusión hecha del relacionamiento con la UNESCO.
4. Los productos y servicios aportados son pertinentes y significativos para los fines de la Convención: sensibilización, difusión, información y conocimiento, generación de insumos y herramientas para políticas y programas, procesos de reflexión compartidos, intercambio de saberes y experiencias, impulso a procesos cooperativos, relativos a la salvaguarda del patrimonio cultural inmaterial. Todo esto dirigido principalmente a los Núcleos Focales de los países, pero con una apertura a la sociedad civil, la academia, y sobre todo a las comunidades portadoras.
5. Los servicios y productos aportados, si bien en gran medida han sido impulsados y trabajados por el equipo de la Secretaria Técnica, conllevan también los aportes de los diversos actores (funcionarios,

líderes comunitarios, agentes de sociedad civil, academia, participantes en concursos) involucrados en su desarrollo y aplicación, apuntando a una gestión colaborativa y en red.

6. Las apreciaciones recogidas de los representantes de los Núcleos Focales son altamente positivas en cuanto su valoración de los aportes, la comunicación y relacionamiento con la Secretaría Técnica y a su tendencia a involucrarse en las actividades. De las cinco líneas programáticas, las más altamente valoradas son el fortalecimiento de capacidades y los proyectos multinacionales, en un segundo nivel la gestión de conocimientos, y en un tercer nivel el programa de incentivos y la gestión comunitaria. La menor valoración en el caso de incentivos se puede entender por tratarse de concursos abiertos a un público destinatario difuso, y sin que haya habido trabajos de sistematización de los resultados y su utilización en los productos y servicios del CRESPIAL. Pero en el caso de gestión comunitaria esta menor valoración implica una alerta dada la ubicación central del tema en los procesos de la salvaguardia.
7. Para los líderes comunitarios lo más valioso del CRESPIAL es la apertura a una relación directa con las comunidades, en una relación de dialogo horizontal y la oportunidad de compartir e intercambiar sus historias y experiencias; destacando, también, los aportes recibidos para el fortalecimiento de sus capacidades y mayor conocimiento de los alcances de la Convención. Por su lado, los premiados en los concursos se valora también la amplitud del CRESPIAL facilitando la entrada al tema del PCI desde diversos campos de actuación y especialización, con una perspectiva multilateral y más horizontal, considerando a los concursos como un medio que cumple una doble función, propiciar un acercamiento al tema de los PCI y al mismo tiempo contribuir a visibilizar la diversidad cultural y una participación interactiva con las comunidades.
8. En suma, ha sido una performance institucional bastante exitosa, limitada en los últimos años por el efecto restrictivo de la pandemia, y que requiere completar procesos críticos especialmente en cuanto al tema de gestión comunitaria, sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje, y una mejor adecuación entre recursos humanos (sobre todo del equipo técnico), financiamiento y la amplitud y diversificación de los objetivos y actividades planificadas; y, así mismo, un mayor perfilamiento entre los objetivos estratégicos con los objetivos del Acuerdo Perú – UNESCO y las finalidades de la Convención.

## 5. RECOMENDACIONES

1. En la formulación del nuevo plan estratégico lo óptimo sería hacer una revisión en base a los aportes de la evaluación externa realizada, el informe de resultados del período 2017-2020, elaborado por la anterior Administradora, y el presente informe de consultoría. La hipótesis que se sugiere es tomar los objetivos del Plan 2018-2021 como objetivos que pueden ser expandido a un proceso de largo plazo, incluyendo los ajustes que se deriven de las nuevas condiciones de la realidad actual y tendencias de cambio.
2. Para un mejor encuadre institucional, en la formulación del nuevo plan estratégico, sería conveniente que los componentes del plan, objetivos, programas y líneas programáticas estén más clara y visiblemente relacionados y articulados con los objetivos del Acuerdo Perú – UNESCO y con las finalidades y estrategias de la Convención.
3. Mientras no se cuente con un mayor financiamiento, procurar que los planes y programación de resultados y actividades sea lo más realista posible, en base a una priorización en función a los efectos e impactos que se quieren lograr como aporte del CRESPIAL a la salvaguardia del PCI en la región. Para este efecto lo recomendable es construir, con la participación de los Núcleos Focales y comunidades, una teoría de cambio, y su revisión periódica.
4. Revisar la estrategia de financiamiento y hacerlo también participativamente, en consulta y diálogo con el gobierno peruano, los Núcleos Focales y la Secretaría de la Convención, con miras a un incremento sustantivo de los fondos necesarios para mejorar y ampliar el accionar del Centro y el logro de mayores impactos.
5. Evaluar y potenciar los avances logrados en productos y servicios, completando sus desarrollos y

generación de herramientas para su aprovechamiento práctico por los actores relacionados con el PCI, principalmente los Núcleos Focales y las comunidades.

6. Dada la importancia de las comunidades en su condición de portadoras y titulares de los PCI, y el rol central que les reconoce la Convención, se requiere una mayor precisión y acuerdo con la Secretaría de la Convención y con los Núcleos Focales sobre los alcances del trabajo de CRESPIAL en la línea de gestión comunitaria.
7. Tomando en cuenta los últimos desarrollos, en el marco de la Convención, se sugiere que el CRESPIAL elabore e integre en sus enfoques de trabajo la relación entre PCI y Desarrollo Sostenible, y aplicarlo de manera transversal en los programas y líneas de trabajo del Centro.
8. Por otra parte, es importante hacer una revisión del programa de fortalecimiento de capacidades y articularlo a la estrategia general de reconversión del programa de fortalecimiento de capacidades de la UNESCO pasando de la formación presencial a la virtual y modalidades híbridas, además de la presencial, en lo que ya ha hecho avances CRESPIAL. La idea es aprovechar los recursos del programa de la UNESCO, adaptarlos y complementarlos para su aplicación en la región, potenciando, al mismo tiempo, los recursos generados por el propio Centro.
9. Completar el desarrollo del sistema de seguimiento, evaluación y aprendizaje.
10. Explorar la posibilidad de que, en los informes periódicos, los Estados den una información más detallada de los aportes recibidos del CRESPIAL y de su utilidad.